مجلّۀ جغرافیا و توسعۀ ناحیه‌ای، سال چهاردهم، شمارۀ ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۵، شمارۀ پیاپی ۲٦

آسیب‌شناسی مدیریت طرح‌های توسعۀ منطقه‌ای در ایران و انتخاب الگوی مطلوب مدیریتی

کرامت‌الله زیاری (استاد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران، تهران، ایران)
zayyari@ut.ac.ir
علیرضا محمدی (استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران، نویسندۀ مسئول)
a.mohammadi@uma.ac.ir

صص ۸۸ - ٦۷

چکیده

اهداف: این مقاله، با دو هدف آسیب‌شناسی الگوی موجود و انتخاب الگوی مطلوب مدیریتی طرح‌های توسعۀ منطقه‌ای تدوین شده است.
روش: این پژوهش از نظر روش‌شناسی توصیفی و تحلیلی است و از روش اسنادی و میدانی برای گردآوری داده‌ها استفاده می‌کند. جامعۀ آماری پژوهش شامل پژوهشگران و متخصصانی است که با استفاده از نمونه‌گیری خوشه‌ای و روش کوکران، ۳۷۰ از آن‌ها به عنوان نمونه برای پرسشگری انتخاب شده‌اند. همچنین از ۵۰ خِبرِه برای سنجش روایی محتوایی ابزار اندازه‌گیری و از ۳۰ خِبرِه برای انتخاب الگوی مطلوب مدیریتی مصاحبه به عمل آمده است. از روش ANP برای وزن‌دهی به معیارها و از مدل PROMETHEEII برای رتبه‌بندی گزینه‌ها و انتخاب الگوی مطلوب استفاده شده است. از نرم‌افزارهای SPSS، Super Decision و Visual Promethee برای پردازش، وزن‌دهی، تحلیل و رتبه‌بندی استفاده شده است. روایی محتوایی ابزار با استفاده از ضریب CVR، ۰/۸۰ و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹۲٦ و روش گاتمن، ۰/۸۲۷ محاسبه شده است.
یافته‌ها/ نتایج: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که الگوی موجود مدیریت طرح‌های توسعۀ ناکارآمد است و به اصلاح نیاز دارد. همچنین اجرای مدل PROMETHEEII نشان داد که، الگوی مبتنی بر حکمروایی خوب، الگوی مدیریت

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۹/۱۵ تاریخ تصویب: ۱۳۹٤/۰۱/۲۵

شبکه‌ای و الگوی مدیریت راهبردی، به‌ترتیب با نمرهٔ خالص رتبه‌بندی ۰/۷۱۰۶، ۰/۵۷۶۳، ۰/۰۷۸۳، الگوهای برتر هستند.

نتیجه‌گیری: در این پژوهش، این نتیجه به‌دست آمد که «حکمروایی شبکه‌ای»، الگوی مطلوبی برای مدیریت طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای است. در پایان پیشنهادهای مانند ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی، زمینه‌سازی مدیریت مشارکتی مبتنی بر پیاده‌سازی حکمروایی خوب در مدیریت طرح‌ها ارائه شده‌اند.

کلیدواژه‌ها: آسیب‌شناسی، مدیریت طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای، ایران، ANP، PROMETHEEII.

۱. مقدمه

سازمان ملل متحد در سال ۲۰۱۲ در اجلاس جهانی توسعهٔ پایدار موسوم به ریو+۲۰[1] با شعار «آینده‌ای که ما می‌خواهیم» که در ریودوژانیروی برزیل در مواجهه با تداوم ناپایداری توسعهٔ جهانی برگزار شد، «چارچوب نهادی برای توسعهٔ پایدار»، اصلاح نظام‌های مدیریتی و استفاده از ابزارهای کارآمد را از ملزومات تحقق توسعهٔ پایدار و اهداف دستورکار ۲۱، برشمرد (سازمان ملل متحد، ۲۰۱۲، ص. Xx). این سازمان تا سال ۲۰۱۳ به‌طور جدی پیگیر اقدامات عملیاتی در کشورهای جهان برای پیاده‌سازی اهداف توسعهٔ پایدار بوده است. این در حالی است که اغلب کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، با ناپایداری توسعهٔ منطقه‌ای مواجهند. پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران (۱۳۵۷)، به رغم شکل‌گیری بسترهای نهادی مدیریت طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای، اغلب پژوهشگران و متخصصان امر در دو مسئلهٔ ناپایداری توسعهٔ منطقه‌ای و ناکارآمدی نظام مدیریتی طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای اتفاق نظر قطعی دارند (صرافی، ۱۳۷۷. عظیمی بلوریان، ۱۳۸۹؛ زیاری، ۱۳۷۸. شیخی، ۱۳۸۰؛ کلانتری و عبدالـه‌زاده، ۱۳۹۱؛ کاظمیان و فرجی‌راد، ۱۳۹۱؛ حسین‌زاده، ۱۳۸۷؛ وزارت مسکن و شهرسازی، ۱۳۸۷؛ مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی شهرسازی و معماری ایران، ۱۳۸۱؛ عالمی، ۱۳۸۰؛ سیف‌الدینی، ۱۳۸۹؛ زالی، ۱۳۹۰ و ۱۳۹۱). از جمله مهم‌ترین طرح‌هایی که پس از انقلاب اسلامی با نگرش منطقه‌ای تهیه می‌شوند و روند تهیهٔ آن‌ها همچنان ادامه دارد، طرح‌های توسعه و عمران (جامع) ناحیه و «طرح‌های آمایش استان‌ها» هستند. لیکن، مسئله

---

1. Rio+20

این است که علاوه بر جامعهٔ دانشگاهی، متولیان اجرایی این طرح‌ها نیز اعتراف دارند که طرح‌های مرسوم توسعهٔ منطقه‌ای، نه تنها به ایجاد تعادل‌های منطقه‌ای یاری نکرده‌اند، بلکه در بسیاری موارد در پسِ پردهٔ سوء مدیریت و ناکارآمدی ساختار نهادی، نتوانسته‌اند مانع از روند افزایشی ناپایداری توسعهٔ منطقه‌ای شوند (معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور، ۱۳۹۳). از این‌رو، آسیب‌شناسی الگوی مرسوم مدیریتی طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای امری ضروری است؛ لذا هدف اصلی این پژوهش آسیب‌شناسی «الگوی مدیریتی» این طرح‌ها با استفاده از روش اسنادی و میدانی است.

۲. پیشینهٔ تحقیق

در زمینهٔ «مدیریت طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای در ایران» تا سال ۱۳۹۳ (۲۰۱۵) پیشینهٔ غنی وجود ندارد. با توجه به این محدودیت تنها به نتایج پژوهش‌های کاملاً مرتبط با این موضوع پرداخته شده است. وزارت مسکن و شهرسازی (۱۳۸۷) ضعف نظام مدیریتی طرح‌های توسعه و ابزارهای موجود اجرایی را از مهم‌ترین مشکلات طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای در ایران معرفی می‌کند. شیخی (۱۳۸۰) نبود نظام مطلوب مدیریت طرح‌ها، سستی و گسست بین طرح‌های بخشی و فضایی را مهم‌ترین مسئلهٔ مدیریتی طرح‌ها می‌پندارد. عالمی (۱۳۸۰) نارسایی‌های ساختاری و ضعف نهادهای مدیریتی طرح‌های منطقه‌ای را عامل بازماندگی مناطق از توسعهٔ مطلوب معرفی می‌کند. حاج‌یوسفی (۱۳۸۰) ساختار متمرکز دولتی، بوروکراسی ناکارآمد، تسلط رویکرد بخشی، وابستگی و قوانین نامناسب و غیر اجرایی طرح‌ها را مهم‌ترین مسئلهٔ مدیریتی بر می‌شمرد. مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی شهرسازی و معماری (۱۳۸۱) بلاتکلیفی پیوند بین قلمروهای توسعه و طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای، نبود قوانین مناسب و نبود مشارکت و تشکیلات مدیریتی مناسب را عاملی اثرگذار و مهم بر آشفتگی نظام مدیریتی طرح‌های توسعه معرفی می‌کند. زالی و زالی (۱۳۸۹) ناپایداری، بی‌ثباتی و انعطاف‌ناپذیری نظام مدیریتی و طرح‌ها را آفت مدیریتی طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای معرفی می‌کند. سیف‌الدینی و پناهنده‌خواه (۱۳۸۹) ضمن مرور نتایج یافته‌های مختلف، تقابل و تضاد بنیادین بین برنامه‌ریزی بخشی و فضایی را نشانهٔ نبود یک سامانهٔ مدیریتی یکپارچه در طرح‌های توسعه بر می‌شمردند. زالی (۱۳۹۰ و ۱۳۹۱) ضمن نگاهی تخصصی و عمیق به این

موضوع، به این نتیجه می‌رسد که ضعف نگرش در سامانهٔ مدیریتی، بی‌ثباتی نظام مدیریتی و نگرش روزآمد به‌جای نگرش بلندمدت و راهبردی از مهم‌ترین مسائل عارض بر الگوی موجود مدیریت توسعهٔ منطقه‌ای است. از این‌رو الگوی مأموریت‌محوری را جایگزین مناسبی با الگوی کمی نگر و پروژه‌محور موجود معرفی می‌کند. سلطانی (۱۳۹۲) وجود موانع متعدد اداری، مدیریتی و ساختاری در عملکرد نهادهای مدیریتی و اجرای طرح‌ها را مسئلهٔ اصلی مدیریتی طرح‌های توسعه معرفی می‌کند.

۳. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر ماهیت علمی، بنیادی و از نظر روش داده‌پردازی، از نوع توصیفی‌تحلیلی است. در گردآوری داده‌ها از دو روش اسنادی و پرسش‌نامه‌ای استفاده شده است. قلمرو موضوعی پژوهش طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای، قلمرو جغرافیایی آن، نمونه‌های منتخب از کل کشور هستند. این پژوهش در طی سال‌های ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۳ انجام و نهایی شده است. در انجام پژوهش از حدود ۵۰ معیار در ۵ مؤلفهٔ اصلی استفاده شده است که این ۵ دسته عبارت‌اند از نگرش و روشمندی، ساختار اجرایی، کارایی و اثربخشی، حکمروایی خوب، الگوی مطلوب مدیریت، دسته‌بندی شد. در پرسش‌نامهٔ محققساخته از مقیاس ۵طیفی لیکرت استفاده شده و برای سنجش روایی درونی ابزار از روش کیفی و روش کمی روایی محتوا[1] CVR (حاجی‌زاده و اصغری، ۱۳۹۰). مبتنی بر نظرات ۵۰ خبره، استفاده شده است (معادلهٔ ۱).

معادلهٔ ۱: $$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

مقدار این ضریب معادل ۸۰/. به‌دست آمد که با توجه به مثبت بودن ضریب و بالا بودن آن از حد میانگین، روایی محتوایی ابزار کاملاً تأیید می‌شود.

در جامعهٔ آماری پژوهش شامل حدود ٦٧٠٠ متخصص در ۳۱ استان کشور بوده شد. بعد از اجرای روش چندمرحله‌ای نمونه‌گیری خوشه‌ای از معادلهٔ کوکران (معادلهٔ ۲) برای تعیین

1. Content Validity Ratio = CVR

حجم نمونه از خوشه‌های نهایی استفاده شده است. بر این اساس ۳۷۰ نمونه برای پرسشگری انتخاب شدند.

معادلهٔ ۲:

$$n = \left(\frac{NZ^2\ pq}{Nd^2 + Z^2\ pq}\right)$$

برای تعیین پایایی ابزار، از دو روش آلفای کرونباخ (معادلهٔ ٤) و روش تصنیف یا دونیم‌سازی گاتمن استفاده شد.

معادلهٔ ۳:

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left[1 - \frac{\sum_{i=1}^{k}\sigma_{Yi}^2}{\sigma_X^2}\right]$$

مقدار آلفا ۰/۹۲٦ و مقدار این ضریب به روش گاتمن معادل ۰/۸۲۷ محاسبه شد که نشان دهندهٔ درجهٔ بالای پایایی ابزار است. در این پژوهش از نظرات ۳۰ خبره و از آزمون‌های آماری اسپیرنوف برای برازش داده‌ها، از آزمون‌های آماری X^2 و همبستگی اسپیرمن و همچنین از نرم‌افزارهای SPSS و Visual PROMETHE و روش‌های ANP و PROMETHEEII در تجزیه و تحلیل و استخراج نتایج استفاده شده است.

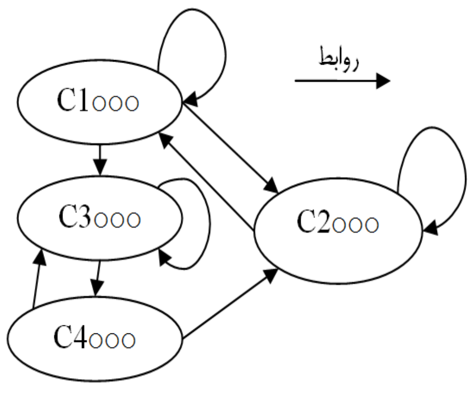
فهرست بلندی حدود ۵۰ شاخص در ۵ مؤلفهٔ اصلی از نظرات حدود ۵۰ نویسنده و صاحب‌نظر استخراج و در ۵ مولفهٔ اصلی دسته‌بندی شدند که عبارت‌اند از:

۱. ***مؤلفهٔ نگرش و روشمندی:*** تلقی از توسعه، رویکرد راهبردی، مبانی نظری، خط و مشی، چشم‌انداز، راهبرد، آینده‌نگری؛ ۲. ***مؤلفهٔ ساختار اجرایی:*** اصلاح وضع موجود، تمرکززدایی، تفویض اختیارات، اصلاح محتوا، منطقه‌ای شدن اجرا، نظارت و پایش، مشارکت‌پذیری در اجرا؛ ۳. ***مؤلفهٔ کارایی و اثربخشی:*** اصلاح‌پذیری اداری، ظرفیت‌سازی، توانمندسازی، رهبری، ثبات مدیریتی، برنامه‌ریزی مالی، برنامه‌ریزی اجرایی، ابتکار عمل و خلاقیت، ابزارهای جدید، هدف‌گذاری، دسترسی به داده‌ها و اطلاعات روزآمد، نتیجه‌محوری، فرآیندمحوری، کیفیت‌محوری، بهینه‌سازی منابع؛ ٤. ***مؤلفهٔ حکمروایی خوب:*** مشارکت‌پذیری در تصمیمات، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، قانون‌مداری، عدالت‌محوری، شراکت دولتی، عمومی، خصوصی، ارتقای کارآمدی، ارتقای اثربخشی، عدالت محوری؛ ۵. ***مؤلفهٔ***

الگوی مطلوب مـدیریت (بـه‌عنـوان متغیـر وابسـته): نظرپـذیر، غیرمتمرکـز، مشـارکت‌پـذیر، یکپارچه‌نگر، منطقه‌گرا، شراکت‌پذیر، راهبرد گرا و آینده‌نگـر، واقـع‌بـین، برنامـه‌مـدار، پایـدار، اطلاعات‌مـدار، دانـش‌مـدار، قـانون‌مـدار، اثـربخش، مسـئولیت‌پـذیر و پاسـخگو، انتقادپـذیر، انعطاف‌پذیر، قابل‌پایش و ارزیابی، پویا، عدالت‌مدار.

۳. ۱. روش ANP

یکی از پرکاربردترین روش‌های وزن‌دهی و رتبه‌بنـدی روش ANP[1] یـا فرآینـد شـبکه‌ای تحلیل است که توسط توماس ساعتی در سال ۱۹۹٦ طراحی شـده اسـت. در ایـن پـژوهش از ANP به‌عنوان کامل‌ترین و مطلوب‌ترین روش در تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره اسـتفاده شـده است. در ANP ارتباط بین عناصر، معیارها، زیرمعیارها و گزینـه‌هـا و خوشـه‌هـا بـه‌صـورت شبکه‌ای و چندسویه است. الگوریتم ANP به شرح مراحل زیـر اسـت: ۱. تعیـین موضـوع و انتخاب گزینه‌های محتمل؛ ۲. تشکیل ساختار شبکه‌ای و خوشه‌ها و عناصر مرتبط؛ ۳. تعریـف وابستگی‌های درونی و بیرونـی خوشـه‌هـا، معیارهـا و عناصـر؛ ٤. انجـام مقایسـات زوجـی و محاسبهٔ بردار وزنی مقایسه‌ها؛ ۵. تشکیل سوپرماتریس اولیه، بـی‌وزن، وزن‌دار و سـوپرماتریس حد؛ ٦. انجام محاسبات رتبه‌بندی و انتخاب گزینهٔ برتر با اسـتفاده از معادلـهٔ لـین و همکـاران برای انتخاب گزینهٔ برتر (زبردست، ۱۳۸۹، ص. ۸۰-۸۳؛ مـؤمنی و شـریفی‌سـلیم، ۱۳۹۱، ص. ۹۰-۹۱).



شکل ۱. ساختار شبکه‌ای روابط عناصر و خوشه‌ها در ANP

1. Analytical Network Process

الگوریتم ANP به شرح مراحل زیر است: ۱. تعیین موضوع و انتخاب گزینه‌های محتمل؛ ۲. تشکیل ساختار شبکه‌ای و خوشه‌ها و عناصر مرتبط؛ ۳. تعریف وابستگی‌های درونی و بیرونی خوشه‌ها، معیارها و عناصر؛ ٤. انجام مقایسات زوجی و محاسبهٔ بردار وزنی مقایسه‌ها ۵- تشکیل سوپرماتریس اولیه، بی‌وزن، وزن‌دار و سوپرماتریس حد ۳- انجام محاسبات رتبه‌بندی و انتخاب گزینهٔ برتر با استفاده از معادلهٔ لین و همکاران برای انتخاب گزینهٔ برتر (زبردست، ۱۳۸۹، ص. ۸۰-۸۳):

$$Di = \sum_{J=1}^{j} W_{j} \times E_{jj}$$

در این پژوهش از آنجایی که پرامتی مبنای انتخاب است، لذا از ANP برای تعیین وزن معیارها برای استفاده در مدل استفاده شده است (ساعتی، ۱۹۹۹).

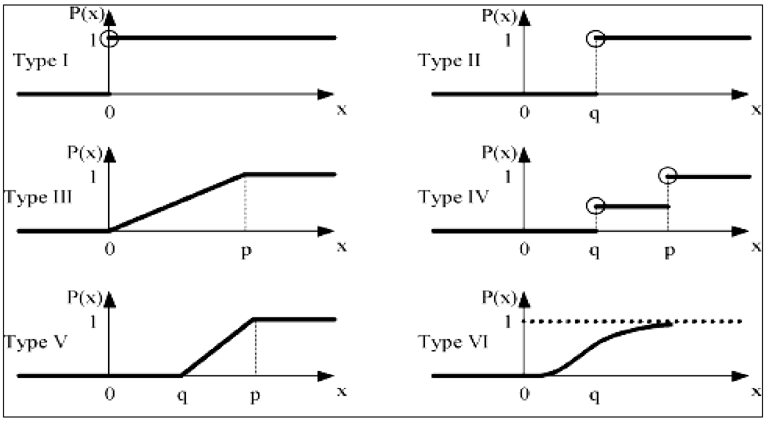
۳. ۲. مدل PROMETHEEII

پرامِتی یکی از مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است که در دههٔ ۱۹۸۰ میلادی توسط دو استاد بلژیکی به نام‌های ژان‌پیر رانز[1] و برتراندمارشال[2] طراحی شده است و استفاده‌های آن برای امتیازبندی و رتبه‌بندی گزینه‌ها یا کاندیدها از طریق تلفیق معیارهای کمی و کیفی است. این روش برای ارزیابی و اولویت‌بندی و انتخاب بهترین و مطلوب‌ترین گزینه‌ها بر اساس معیارها مورد استفاده قرار می‌گیرد (بخشی، پناهی، ملائی، کاظمی، محمدی، ۱۳۹۰، ص. ۲۰). پرامتی II برای رتبه‌بندی گزینه‌های گسسته به‌کار می‌رود و برای رتبه‌بندی گزینه‌ها بر اساس معیارهای متفاوت سازگار و کارا است (همان، ص. ۲۲، به نقل از هو[3]، ۲۰۱۰). چنانچه فرض نماییم A مجموعه‌ای از گزینه‌هایی است که باید از میان آن‌ها انتخاب صورت گیرد، با فرض وجود K معیار مؤثر در تصمیم‌گیری، برای هر گزینه $A \in a$، مقدار fj(a) نشان‌دهنده ارزش معیار jام در گزینه a است. رتبه‌بندی در سه گام انجام می‌شود:

گام اول: تابع ترجیح Pj به هر یک از معیارهای j اختصاص داده می‌شود. مقدار Pj(a,b) برای هر زوج گزینه محاسبه می‌شود. این مقدار بین صفر و یک، متغیر است. اگر رابطهٔ fj(a)=fj(b) برقرار باشد، مقدار Pj(a,b) صفر می‌شود و با افزایش fj(a)-fj(b) این مقدار بیشتر

1. JeanPierre Brans
2. Bertrand Mareschal
3. Hu

می‌یابد و هنگامی که اختلاف به اندازه کافی زیاد شود، مقدار Pj(a,b) هم به ۱ می‌رسد. شکل‌های مختلفی را می‌توان برای تابع Pj فرض کرد که به چگونگی مدل‌سازی معیار j ام بستگی دارد. روش PROMETHEEII، شش معیار تعمیم‌یافته برای تابع ترجیح را به تصمیم‌گیرنده پیشنهاد می‌کند. که عبارت‌اند از ۱- تابع عادی، ۲- تابع U شکل، ۳- تابع V شکل،٤- تابع هم‌سطح، ٥- تابع V شکل با ناحیه خنثی و ٦- تابع گوسی. البته برای هر معیار fj، یک عامل وزن، یعنی wj نیز در نظر گرفته می‌شود. شکل ۲ انواع توابع برتری (معیارهای تعمیم‌یافته) را نشان می‌دهد.



شکل ۲. توابع برتری (معیارهای تعمیم‌یافته)

مأخذ: دیاس، کاستا و کلیماکو[1]، ۱۹۹۸

گام دوم: میزان برتری کلی π(a,b) برای هر گزینهٔ a بر روی گزینه b محاسبه می‌شود. هرچه میزان π(a,b) بیشتر باشد، گزینهٔ a ترجیح بیشتری دارد. π (a,b) به این ترتیب محاسبه می‌شود:

معادلهٔ ٤:

$$\pi(a,b) = \sum_{j=1}^{k} wjpj(a,b), (\sum_{j=1}^{k} wj = 1)$$

گام سوم: π(a,b) نشان‌دهندهٔ درجهٔ اولویت گزینه a نسبت به گزینه b است. برای محاسبهٔ قدرت ترجیح کلی گزینهٔ a به دیگر گزینه‌ها، جریان خروجی محاسبه می‌شود:

1. Dias, Costa & Clímaco

معادلهٔ ۵:

$$\varphi+ \frac{1}{n-1}\sum_{x\in A}\pi(a,x)$$ (a) = جریان رتبه‌بندی مثبت یا جریان خروجی

این جریان نشان می‌دهد که گزینهٔ a چقدر بر سایر گزینه‌ها اولویت دارد. این جریان، در حقیقت، قدرت گزینهٔ a است. بزرگ‌ترین φ+(a) به معنای بهترین گزینه است. میزان ترجیح سایر گزینه‌ها بر گزینهٔ a که جریان ورودی نامیده می‌شود، حاصل محاسبهٔ زیر است:

معادلهٔ ٦:

$$\varphi-(=\frac{1}{n-1}\sum_{x\in A}\pi(x,a)\ \text{a})=$$ جریان رتبه‌بندی منفی یا جریان ورودی

این جریان نشان می‌دهد که سایر گزینه‌ها تا چه میزان بر گزینهٔ a اولویت دارند. این جریان، در حقیقت، ضعف گزینه a است. کوچک‌ترین φ-(a) نشان‌دهندهٔ بهترین گزینه است. بنابراین، با داشتن و بررسی جداگانه دو جریان +φ و −φ می‌توان یک رتبه‌بندی جزئی را انجام داد (رتبه‌بندی PROMETHEEII). برای رتبه‌بندی کامل گزینه‌ها باید جریان خالص (نهایی) رتبه‌بندی را برای هر گزینه تعریف نمود (رتبه‌بندی PROMETHEEII):

معادلهٔ ۷: $\varphi(a)=\varphi+(a) - \varphi-(a)$

این جریان، حاصل توازن جریان‌های رتبه‌بندی مثبت و منفی است. جریان خالص بالاتر، نشان‌دهندهٔ گزینه برتر است. ازجمله مزایای مهم روش PROMETHEEII می‌توان به سادگی، وضوح و پایایی نتایج اشاره کرد.

٤. مبانی نظری تحقیق

اغلب نظریه‌پردازان معاصر، **توسعهٔ پایدار** را الگووارهٔ شایسته‌ای برای توسعهٔ منطقه‌ای پذیرفته‌اند. این مفهوم در کمیسیون جهانی برای محیط زیست و توسعه، موسوم به کمیسیون برانتلند در سال ۱۹۸۷ مطرح گردید. این کمیسیون، توسعهٔ پایدار را پاسخگویی به نیازهای نسل کنونی، بدون کاستن از توانایی نسل‌های آتی در برآوردن نیازهایشان، تعریف نمود

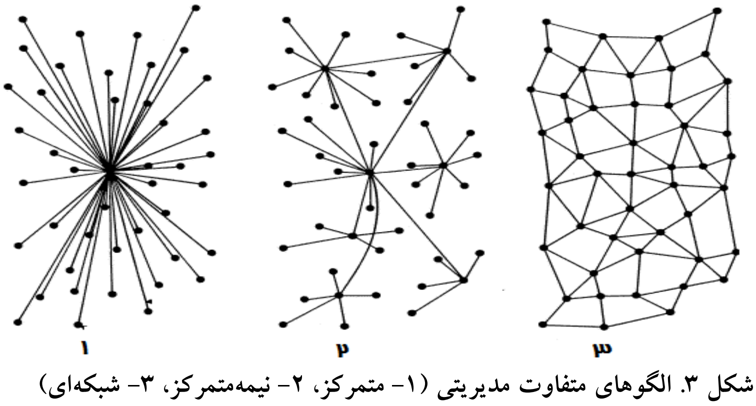
(سازمان ملل[1]، ۲۰۱۳، ص. ۳۹). تحقق این الگوی از توسعه، مستلزم تلاش آگاهانـه، اقـدامات هدفمند، بسیج منابع، کسب توافق همگانی، مشارکت مردم، اسـتفادهٔ بهینـه از منـابع (صـرافی، ۱۳۷۷، ص. ١٥٦ و ١٤٧؛ زیاری، ۱۳۸۸، ص.۲۰؛ عظیمی، ۱۳۸۰، ص. ۲۷) و اقدام برای ایجـاد عـدالت و بهبـود شـرایط منطقـه‌ای (آسـایش، ۱۳۸۵، ص. ؛۳. مرکـز مطالعـاتی و تحقیقـاتی شهرسازی و معماری، ۱۳۸۱، ص. ٤؛ حسین‌زاده دلیر، ۱۳۸۰، ص. ۲۰–۲۱) است. این نیـز بـه نوبهٔ خود از طریق ساختار و الگوی مناسب مدیریتی ابزارهـا و برنامـه‌هـای توسـعهٔ منطقـه‌ای میسر می‌شود. با استناد به نظرات دانشمندان، مدیریت هنر و فرآیند هدایت و نظارت بـر امـور (مـریم وبسـتر[2]، ٢٠١٤)، کـار و اقـدام گروهـی، تخصـص و تقسـیم‌کـار و تمرکـز بـر نتـایج (لندسپیس[3]، ٢٠١٤) اتخـاذ راهبـرد، تعیـین و تـدقیق اهـداف، اداره و بسـیج منـابع و ارزیـابی عملکرد (UNCW، ٢٠١٤) و فرآیند اجتماعی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هـدایت و هماهنگی و کنترل در راستای تعیین و فائق شدن به اهداف سـازمانی اسـت (اگـراوال[4]، ۱۹۹۸، ص. ۸). بر این اساس، **الگوی مطلوب مدیریتی** طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای، چارچوب فکـری، نهادی و اجرایی برای تهیه، تصویب، اجرا و پایش طرح‌های توسعه در راستای تحقـق بخشـی به اهداف توسعهٔ پایدار منطقه‌ای است که از طریق مؤلفه‌هایی همانند مشـارکت، عـدم تمرکـز، هدفمندی، برنامه‌ریزی، آینده‌نگری، شفافیت و سـایر مؤلفـه‌هـا اسـت. در اغلـب حـوزه‌هـای مدیریتی به‌ویژه مـدیریت دولتـی و مـدیریت فرآینـدها، رویکردهـای سـنتی، دولـت‌محـور و بوروکراتیک، به سمت الگوهای مشارکتی، راهبردی و مبتنی بر «حکمروایی خـوب» چـرخش نموده‌اند (صـانعی، ۱۳۸۵، ص. ۲۸؛ سـالارزهی و ابـراهیم‌پـور، ۱۳۹۱، ص. ۵۲–۵۳). از دهـهٔ ۱۹٦۰ به این‌سو، الگوی مدیریت راهبردی و اخیراً الگوی مدیریتی شـبکه‌ای کـه الگوهـای بـا مشی غیرمتمرکز هستند، برای مدیریت فعالیت‌ها و سازمان‌ها تجربه شده‌اند (جونز و جـورج[5]، ۲۰۱۳، ص. ۵۳). از میان بیش از ۱۵ الگوی مدیریتی در جدول ۱ الگوهای اصلی مـدیریتی بـه طور خلاصه، معرفی شده‌اند.

1. UN
2. Merriam Webster
3. labspace
4. Agarwal
5. Jones and George

جدول ۱. برخی از الگوهای مدیریتی حوزهٔ مدیریت بخش دولتی، عمومی و خصوصی

الگوهای مدیریتی	کاربرد غالب در بخش	برخی ویژگی‌های عمومی
الگوی مدیریت سنتی	دولتی	دیوان‌سالاری متمرکز، کنترل از بالا، اجرای احکام دولتی، پاسخ‌گویی سلسله‌مراتبی
الگوی مدیریت نوین	دولتی – خصوصی	مهارت کارکنان، پاسخ‌گویی، اولویت بخش خصوصی، تجزیهٔ بوروکراسی دولتی، مشوق‌های مالی، کارایی، کنترل هزینه.
الگوی مدیریت راهبردی	دولتی– خصوصی	راهبردهای بلند مدت، اهداف، تحلیل داخلی و خارجی نهادها و غیره.
الگوی مدیریت مبتنی بر حکمروایی خوب	عمومی، دولتی، خصوصی و شهروندان	محاسبه‌پذیری، پاسخ‌گویی، شفافیت، مشارکت، انصاف و برابری، شمولیت، تمرکززدایی.
الگوی مدیریت شبکه‌ای	عمومی، دولتی، خصوصی و شهروندان	فناوری اطلاعات و ارتباطات، مشتری مداری، آگاهی‌بخشی، مدیریت شبکه‌ای، مدیریت از راه دور.

مأخذ؛ نگارندگان، ۱۳۹۳؛ بر اساس: سر زعیم، ۳۸٦،. رشیدی‌فرد، ۱۳۸۹؛ قاسمی‌شاد، ۱۳۹۲؛ سالارزهی و ابراهیم‌پور، ۱۳۹۱؛ صانعی، ۱۳۸۵؛ دانایی‌فرد، حسن ۱۳۹۲.

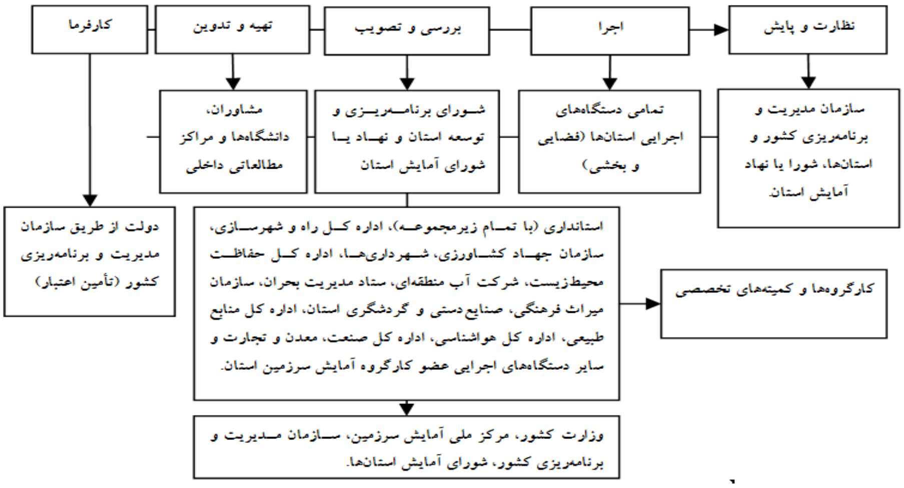


شکل ۳. الگوهای متفاوت مدیریتی (۱- متمرکز، ۲- نیمه‌متمرکز، ۳- شبکه‌ای)

مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۳. اقتباس از باران (۱۹۹٤، مقدمه)

همان‌گونه که در مقدمه اشاره شد، طرح‌های آمایش استان طرح‌هایی هستند که با هدف سازماندهی فعالیت‌ها در فضا و بر اساس شرح خدمات تهیه شده توسط مرکز ملی آمایش سرزمین (از سال ۱۳۸۵) تهیه می‌شوند. مدیریت آمایش استان نیز تنظیم و ارتقای امکانات و روابط درون و بین نهادهای استانی با استفاده از ساختار متحول و کارکردهای آن در سه سطح

ارتباط‌های بین و درون سازمانی و نیروی انسانی است (مرکز ملی آمایش سرزمین، ۱۳۸۵، واژه‌نامه: ۱). شکل٤ ساختار و الگوی کلی مدیریت برنامه آمایش استان را نشان می‌دهد[۱]:



شکل ٤. ساختار مدیریتی برنامه‌های آمایش استان تا سال ۱۳۹۳

مأخذ: یافته‌های پژوهش، بر اساس شرح خدمات تهیه طرح‌های آمایش استان، ۱۳۹۳

طرح‌های توسعه و عمران ناحیه (جامع شهرستان)، دومین نوع از طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای هستند که بر اساس مصوبهٔ مورخ ۱۳۷۳/۱۱/۵ هیئت وزیران و آیین‌نامهٔ نحوهٔ بررسی و تصویب طرح‌های توسعه در مورخ ۱۳۷۸/۱۰/۱۲، به‌منظور تدوین سیاست‌ها، ارائهٔ راهبردها و زمینهٔ در زمینهٔ هدایت و کنترل توسعه و استقرار مطلوب مراکز فعالیت، مناطق حفاظتی و همچنین توزیع متناسب خدمات برای ساکنان شهرها و روستاها در یک یا چند شهرستان، تهیه می‌شوند. بر اساس مصوبهٔ سال ۱۳۷٤ شورای عالی شهرسازی و معماری ایران و آیین‌نامهٔ نحوهٔ بررسی و تصویب طرح‌های توسعه و عمران ناحیه‌ای مصوب سال ۱۳۷۸ هیئت‌وزیران، طرح‌های توسعه و عمران ناحیه پس از بررسی در کمیته‌های فنی شهرسازی استان‌ها و بررسی در کمیتهٔ فنی شورای عالی، برای تصویب به شورای عالی شهرسازی و معماری ایران ارائه می‌شوند (وزارت مسکن و شهرسازی، ۱۳۸۱الف، ص. ۵۰).

۱. برای مطالعه جزئیات کارگروه‌ها و اعضای شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان، به اسناد طرح‌های توسعهٔ استان و شرح خدمات آمایش استان‌ها مراجعه کنید.

مطالعات نشان می‌دهند که الگوی موجود مدیریتی طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای، الگویی سلسله‌مراتبی، سنتی بوروکراتیک، دولت‌مدار و فاقد ویژگی‌های حکمروایی و مشارکت ذی‌نفعان است. برخی پژوهشگران معتقدند که الگوی مرسوم مدیریت طرح‌های منطقه‌ای دست‌خوش تغییرات متعدد و نیز اعمال سلیقه‌های دوره‌ای است و به‌دلیل نبود رویکرد راهبردی، همواره اعمال سیاست‌های فردی یا گروهی در ابزارها و نتایج آن تأثیر مستقیم گذاشته‌اند (شیخی، ۱۳۸۰، ص. ۲۳؛ مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی شهرسازی و معماری، ۱۳۸۱، ص. ۲۱؛ حسین‌زاده‌دلیر، ۱۳۸۷، ص. ۲۰۷). از نظر قانونی مدیریت طرح‌ها، هرگز به‌عنوان یک فرآیند مداوم با اختیارات اجرایی، جایگاه قانونی در برنامه‌ریزی منطقه‌ای پیدا نکرده است (مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی شهرسازی و معماری، ۱۳۸۱، ص. ۲۰). همچنین به دلیل تفوق دیدگاه‌های رشد در نگرش به توسعه، مدیریت طرح‌ها روندی بخشی است که در آن هر نهاد به طور مجزا (کاظمیان و فرجی‌راد، ۱۳۹۱) به دنبال طرح‌های کلان، سودآور و پروژه محور است (زالی، ۱۳۹۱) که با اهداف توسعهٔ پایدار منطقه‌ای در تضاد کامل است. در بخش مدیریت مالی، طرح‌های منطقه‌ای به‌شدت وابسته به نهادهای مرکزی و سیاست‌گذاری در سطح ملی هستند و از استقلال اختیار کافی برخوردار نمی‌باشند (آزادی، ۱۳۷٤، ص. ۱۲۷؛ صرافی، ۱۳۷۷، ص. ۸۷–۸۸). از نظر سطوح، زمان، ساختار، مالیه، اهداف، روند و محصول برنامه‌های منطقه‌ای با سایر برنامه‌های فضایی و بخشی هماهنگی، پیوندی و توافق وجود ندارد. از نظر نظارت، حتی در صورت استقلال برخی مناطق در تهیهٔ طرح‌ها، بر درستی تهیهٔ طرح‌های منطقه‌ای، نظارت مؤثر و مناسب وجود ندارد و چه بسا طرح‌ها تبدیل به کالای شرکتی می‌شوند. از نظر مشارکت، در حال حاضر در تهیهٔ طرح‌های منطقه‌ای اجتماع محلی مشارکتی ندارند و گماشتگان منطقه‌ای و ملی نیز در بسیاری موارد، مناطق را نمایندگی نمی‌کنند. بر این اساس، قوانین طرح‌های منطقه‌ای اغلب بدون مشاورهٔ حقوقی، یک‌سویه و در بسیاری موارد با ابزار اجبار تهیه می‌شوند و در تضاد با منافع اجتماع محلی قرار می‌گیرند. در نهایت، محصول طرح‌های به دلیل نبود مشارکت ذی‌نفعان در یک پیوند شبکه‌ای، هرگز محصول به فرآیند و نتیجهٔ مطلوب ختم نمی‌شود (مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی شهرسازی و معماری، ۱۳۸۱، ص. ۱۷–۲۳؛ صرافی، ۱۳۷۷، ص. ۸۷؛ شیخی، ۱۳۸۰، ص. ۲۳).

۵. یافته‌های تحقیق

۵. ۱. تحلیل الگوی مدیریتی موجود

تجزیه و تحلیل آماری برای تک متغیرهای اصلی در SPSS در ۵ مولفهٔ نگرش و روشمندی، ساختار نهادی – اجرایی، کارایی و اثربخشی، حکمروایی خوب و الگوی مطلوب مدیریتی چندین یافتهٔ مهم به همراه دارد که تنها به نتایج نهایی مؤلفه‌های اصلی اکتفا شده است. نتایج آزمون X^2 برای مؤلفهٔ «نگرش به توسعهٔ منطقه‌ای» با مقدار، ۱٦۹/۸۵٤ برای مؤلفهٔ ساختار نهادی – اجرایی با مقدار ۳۸٤/۲٦۵، برای مؤلفهٔ کارایی و اثربخشی با مقدار ۳۱۸/۳۷۸، برای مولفهٔ حکمروایی خوب با مقدار ۱۳۰/٤٤۹ نشان می‌دهند که در مجموع کل معیارهای پژوهش در فاصلهٔ اطمینان ۹۹٪ و سطح معناداری ۰/۰۰۱ الگوی موجود مدیریتی طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای در ایران الگویی ناکارآمد و نامطلوب است. همچنین مقدار آزمون همبستگی بین مولفهٔ «نیاز به اصلاح الگوی موجود» و «حکمروایی خوب»، ۰/۳٤۷ در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ محاسبه شد. به این معنی که، متخصصانی که معتقد به اصلاح الگوی موجود هستند، همچنین معتقدند که الگوی موجود فاقد ویژگی‌های حکمروایی خوب است. همچنین مقدار X^2 برای مولفهٔ الگوی مطلوب مدیریتی مقدار ۱۵۹/۳۹۵ محاسبه شد که در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ و با فاصلهٔ اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد که الگوی مطلوب و ایده‌آل مدیریتی، به شاخص‌های حکمروایی خوب متمایل است. نتایج آزمون نا پارامتریک اسپیرمن برای آزمون همبستگی بین «نیاز به اصلاح الگوی موجود مدیریتی» و «الگوی مدیریتی مطلوب» استفاده شد. مقدار آمارهٔ آزمون ۰/۵۸۳ محاسبه شد. این موضوع نشان می‌دهد ارتباط و همبستگی شدید و معناداری بین این دو وضعیت وجود دارد. به این مفهوم که آن دسته از پاسخگویانی که معتقد به اصلاح الگوی موجود هستند، خواهان الگویی هستند که ویژگی‌های الگوی مطلوب مدیریتی را داشته باشد. همچنین نتایج آزمون X^2 نشان می‌دهد که از بین الگوهای مختلف مدیریتی، الگوهای مدیریتی مبتنی بر مشارکت از اولویت و انتخاب بالاتری برای ایجاد نظام مناسب مدیریتی توسعهٔ منطقه‌ای برخوردار هستند[1].

۱ . به‌دلیل محدودیت جزئیات آزمون‌ها و تحلیل‌های متغیرهای پژوهش، منعکس نشده‌اند.

۵. ۲. انتخاب الگوی مناسب مدیریتی

در این بخش مدل PROMETHEEII مطابق مراحلی که در روش پژوهش شرح داده شده است، پیاده شد. وزن معیارهـای حکمروایـی، ۰/۵۱، کـارایی و اثربخشـی، ۰/۳۶۹، رویکـرد و روشمندی، ۰/۰۸۵ و تصمیم‌گیری و اجرا، ۰/۰۳۸ به دست آمده از روش ANP در مدل پیـاده شدند. نظرات ۳۰ خبره مبنای کمی و مبنای اصلی مدل قرار گرفتند. با توجه به امکان اسـتفاده از شاخص‌های کمی و کیفـی در PROMETHEEII بـودن داده‌هـا، آسـتانهٔ بـی‌تفـاوتی (q) و آستانهٔ برتری (p) از میان توابع ٦ گونه تابع نوع سـوم (V Shape) انتخـاب گردیـد. در پایـان این مرحله ارزیابی نهایی گزینه‌ها با استفاده از PROPETHEEII انجام شد (جدول ۲).

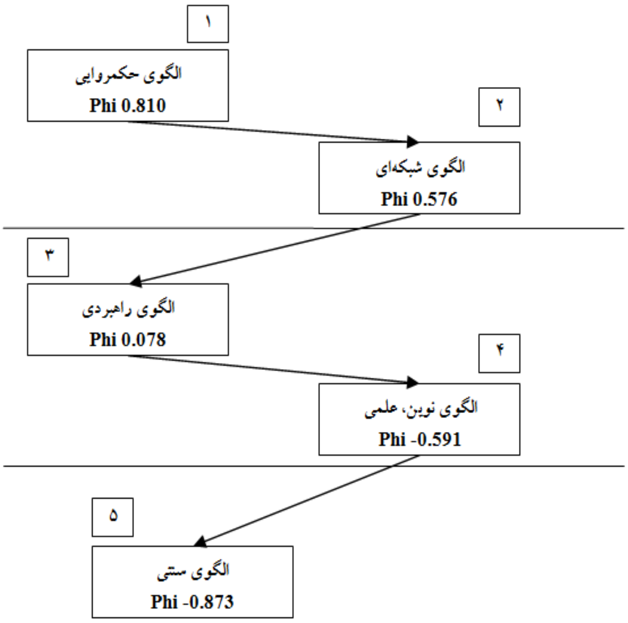
جدول ۲. نتایج نهایی جریان خالص رتبه‌بندی الگوهای مدیریتی

رتبه	الگوی مدیریتی	+Phi	−Phi	Phi
۱	الگوی حکمروایی	۰.۸٦۸۲	۰,۰۵۷٦	۰,۸۱۰٦
۲	الگوی شبکه‌ای	۰,۷٤۷۰	۰,۱۷۰۷	۰,۵۷٦۳
۳	الگوی راهبردی	۰,۵۲۵۸	۰,٤٤۷۵	۰,۰۷۸۳
٤	الگوی نوین	۰,۱۲۵۸	۰,۷۱۷۲	−۰,۵۹۱٤
۵	الگوی سنتی	۰,۰۰۰۰	۰.۸۷۳۷	−۰.۸۷۳۷

خروجی نتایج PROMETHEE II، در نمودار جریـان خـالص رتبـه‌بنـدی[1] (شـکل ۵) نشان داده شده‌اند. نتایج مدل با نتایج پرسشـگری مقایسـه شـد. در نتـایج پرسشـگری از بـین گزینه‌های انتخاب شده الگوی مبتنی بر حکمروایی (٤۰٪)، الگوی مدیریتی مبتنی بـر مـدیریت شبکه‌ای (۳٤٪) و الگوی مبتنی بر مدیریت راهبردی (۲٤٪)، الگوهـای پیشـنهادی پاسـخگویان بودند؛ لذا با اتکای به یافته‌های میـدانی و خروجـی‌هـای مـدل، بـه یـک الگـوی یکپارچـه‌ای می‌رسیم که از آن می‌توان به الگوی مدیریتی مبتنی بر «**حکمروایی شبکه‌ای**» که از برتری‌هـای سه الگو تشکیل شده است، رسید. با استناد به مبانی نظری و یافته‌های پژوهشـگران قبلـی، در این الگو از نگرش، راهبرد، حکمروایی خوب و کـارایی و اثربخشـی بـه طـور مـوثر اسـتفاده می‌شـود (نـک. بـه دانـایی‌فـرد، ۱۳۹۲، ص. ۹۸). از نظـر قلمـرو فضـایی بـیش از ٤٦درصـد

1. PROMETHEE Ranking Network

پاسخگویان الگویی از مدیریت را که بتواند چهار سطح ملی، منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محلی را به یکدیگر متصل نماید را انتخاب نموده‌اند.



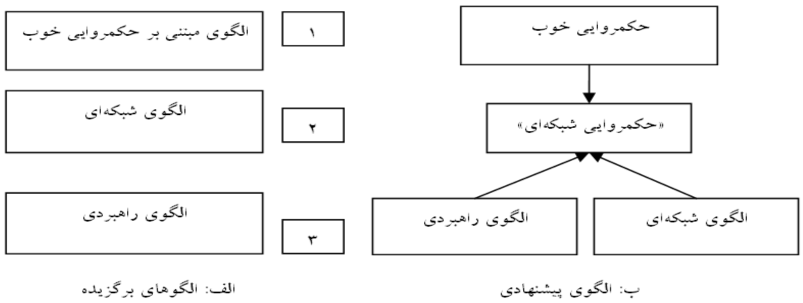
شکل ۵. شبکهٔ رتبه‌بندی خالص گزینه‌ها

لذا، الگوی مبتنی بر حکمروایی شبکه‌ای می‌تواند الگوی مناسبی برای مدیریت طرح‌ها در چهار سطح ملی، منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محلی مورد استفاده قرار گیرد.

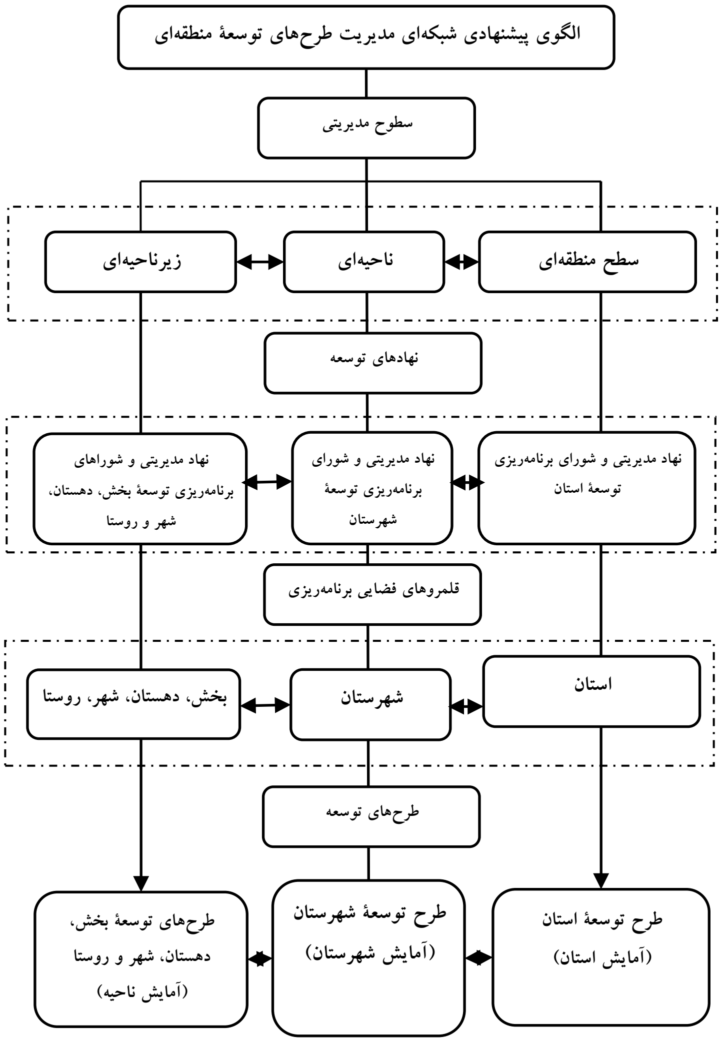
در این الگوی مدیریتی، رویکرد و مبانی نظری، نظام قانون‌گذاری و تصمیم‌گیری، نظام تهیه، تصویب و ابلاغ طرح‌ها، محتوای طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای، ساختار اداری و اجرایی طرح‌ها، برنامهٔ زمانی و مالی طرح‌ها، نظام هماهنگ اجرایی (مدیریت یکپارچه)، نظام اصلاح برنامه و نظام نظارت و پایش برنامه و تأمین مالی اجرای طرح‌ها به طور کامل در یک رابطهٔ شبکه‌ای و بر اساس شاخص‌های حکمروایی در چهار سطح ملی، منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محلی پیاده می‌شوند[۱].

---

۱. با توجه به محدودیت بحث، جزییات الگوی پیشنهادی در کتاب با عنوان «**مدیریت توسعه‌ی منطقه‌ای در ایران**»، به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است.

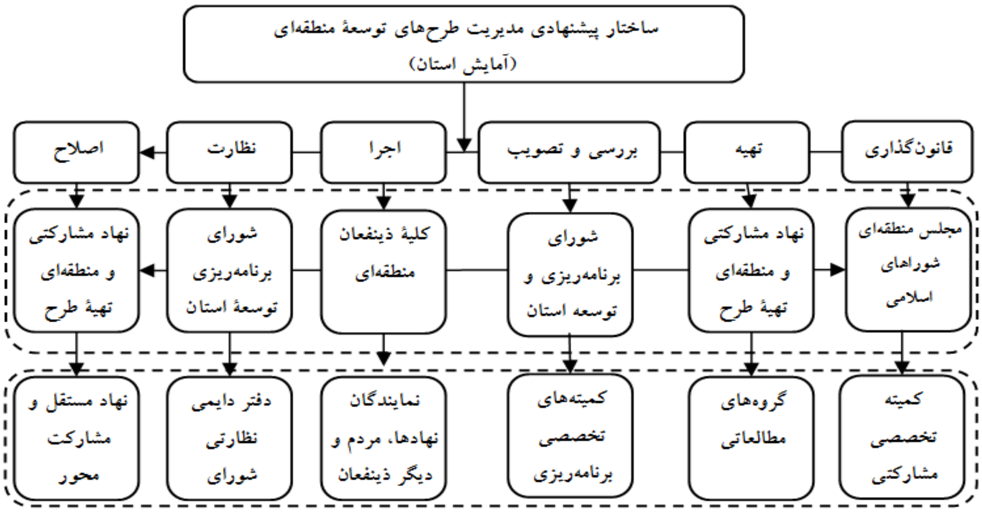


شکل ٦. الگوی تلفیقی و استخراج الگوی مطلوب مدیریتی طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای



شکل ۷. سطوح قلمروهای مدیریتی طرح‌های توسعه در سطح منطقه‌ای

(۱- منطقه‌ای، ۲- ناحیه‌ای، ۳- زیرناحیه، ٤- محلی)



شکل ۸. مدیریت طرح آمایش به‌عنوان یک زیر شبکه در سطوح مدیریتی

٦. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش این نتیجه به‌دست آمد که اولاً الگوی موجود مدیریت طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای ناکارآمد است. این مسئله نتایج پژوهش‌های قبلی نهادها و پژوهشگران پیشین مانند وزارت مسکن و شهرسازی (۱۳۸۷)، شیخی (۱۳۸۰)، عالمی (۱۳۸۰)، حاج‌یوسفی (۱۳۸۰)، مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی شهرسازی و معماری (۱۳۸۱)، زالی و زالی (۱۳۸۹)، سیف‌الدینی و پناهنده‌خواه (۱۳۸۹)، زالی (۱۳۹۰ و ۱۳۹۱)، سلطانی (۱۳۹۲) مبنی بر ناکارآمدی نظام موجود مدیریت طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای و به طور عمومی مدیریت توسعهٔ منطقه‌ای را تأیید می‌کند. دوم اینکه، به شیوه‌ای متفاوت با پژوهش‌های پیشین، با استناد به یافته‌های پژوهش و جمع‌بندی آن در مدل و با استناد به پشتوانهٔ نظری در حوزهٔ مدیریت دولتی و برنامه‌ریزی توسعهٔ منطقه‌ای، الگوی «حکمروایی شبکه‌ای» در مدیریت طرح‌های توسعهٔ استخراج گردید. این الگو به دنبال تغییر در روابط سنتی سلسله‌مراتبی (نظریه‌های کلاسیک) مدیریت طرح‌ها و پیشنهاد الگویی شبکه‌ای است که در بخش الگوهای نظری مدیریتی بحث شده بود (شکل ۳). در این الگو با عبور از الگوی غیرمتمرکز مدیریتی طرح‌ها، به الگوی مبتنی بر هم‌پیوندی سطوح مدیریتی طرح‌ها می‌رسیم که طی آن روابط عناصر مدیریتی طرح‌ها چندسویه و مبتنی بر تشریک مساعی در قلمروهای مدیریتی چهار سطحی است (شکل ۷). پیشنهاد می‌شود که

برای پیاده‌سازی این الگو، شاخص‌های حکمروایی خوب در چهار سطح در مدیریت طرح‌ها حتی در زیر سطوح مدیریتی پیاده شوند. از فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات از راه دور برای مشارکت شبکه‌ای ذی‌نفعان (مردم، ذی‌نفعان، نهادهای خصوصی و سایر) و یکپارچه‌سازی اقدامات در طرح‌های توسعه استفاده شود.

سپاس‌گزاری

این مقاله از پژوهش دورهٔ پسادکتری در رشتهٔ جغرافیا و برنامه‌ریزی با موضوع «تدوین الگوی مناسب مدیریت طرح‌های توسعهٔ منطقه‌ای در ایران» مصوبهٔ شماره ۱٤۰/۷۷٦۱۹ سال ۱۳۹۱، تحت حمایت مادی و معنوی معاونت پژوهشی دانشگاه تهران و معاونت پژوهشی دانشکدهٔ جغرافیای دانشگاه تهران استخراج شده است. لذا، جا دارد از آن معاونت‌ها، سپاسگزاری شود.

کتابنامه

۱. امیدی، م.، رضوی، ح.، و مه‌پیکر، م. ر. (۱۳۹۰). انتخاب اعضای تیم پروژه بر مبنای معیارهای اثربخشی به روش PROMETHEE. *فصلنامهٔ چشم‌انداز مدیریت صنعتی*، (۱)، ۱۱۳-۱۳٤.
۲. بخشی، م. ر.، پناهی، ر.، ملائی، ز.، کاظمی، ح.، و محمدی، د. (۱۳۹۰). ارزیابی وضعیت نوآوری در منطقه جنوب غرب آسیا و تعیین رتبهٔ ایران: کاربرد روش تصمیم‌گیری پرومته. *فصلنامهٔ علمی و پژوهشی سیاست علم و فناوری*، ۳(۳)، ۱۹-۳۱.
۳. بشیری، م.، حجازی، ط.ح.، و محتجب، ح. (۱۳۹۰). *رویکردی در تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره*. تهران: انتشارات دانشگاه شاهد.
٤. حاج یوسفی، ع. (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی منطقه‌ای در ایران از آغاز تا دههٔ ۱۳۵۰. *فصلنامهٔ مدیریت شهری*، (٦)، ٦-۱۷.
۵. حاجی‌زاده، ا.، و اصغری، م. (۱۳۹۰). *روش‌ها و تحلیل‌های آماری با نگاه به روش تحقیق در علوم زیستی و بهداشتی*. تهران: جهاد دانشگاهی.
٦. حسین‌زاده‌دلیر، ک. (۱۳۸۷). *برنامه‌ریزی ناحیه‌ای*. تهران: سمت.
۷. دانایی‌فرد، ح. (۱۳۹۲). مدیریت دولتی شبکه‌ای در ایران. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، *۱۷*(۲)، ٦۹-۱۰٤.

۸. رشیدی‌فرد، م. (۱۳۸۹). مدیریت دولتی نوین و ویژگی‌های دموکراتیک آن. *صنعت خودرو، ۱٤٤*، ۷بهمن۱۳۹۳.

۹. زالی، ن. (۱۳۹۰). آینده‌نگاری راهبردی و سیاست‌گذاری منطقه‌ای با رویکرد سناریونویسی. *فصلنامهٔ مطالعات راهبردی، ۱٤*(٤)، ۳۳–٥٤.

۱۰. زالی، ن. (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی در ایران با پیشنهاد مأموریت‌محوری در سیاست‌گذاری‌های توسعهٔ منطقه‌ای. *برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، ۲(٦)، ۸۱–۸۹.

۱۱. زالی، ن، و زالی، ر. (۱۳۸۹). بررسی میزان ثبات و پایداری در مدیریت‌های توسعهٔ منطقه‌ای در سال های ۱۳۸٤–۱۳۸٥؛ نمونهٔ موردی مدیران ارشد مدیریت توسعهٔ استان آذربایجان شرقی. *فصلنامهٔ فرآیند مدیریت و توسعه*، (۷۳)، ۸۳–۱۰۸.

۱۲. زبردست، ا. (۱۳۸۹). *کاربرد فرآیند تحلیل شبکه‌ای ANP در برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای. هنرهای زیبا*، (٤۱)، ۷۹–۹۰.

۱۳. زیاری، ک. (۱۳۷۷). جایگاه برنامه‌ریزی منطقه‌ای در روند برنامه‌ریزی ایران. مقالهٔ ارائه شده در سمینار *پنجاه سال برنامه‌ریزی در ایران*، سازمان برنامه و بودجه، *تهران*.

۱٤. زیاری، ک. (۱۳۷۸). *اصول و روش‌های برنامه‌ریزی منطقه‌ای*. یزد: انتشارات دانشگاه یزد.

۱٥. زیاری، ک. (۱۳۸۹). مکتب‌ها، *نظریه‌ها و مدل‌های برنامه و برنامه‌ریزی منطقه‌ای*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

۱٦. سازمان برنامه و بودجه (۱۳۷۲ب). *ارزیابی طرح‌های جامع شهری در ایران*. تهران: مهندسان مشاور زیستا.

۱۷. سازمان برنامه و بودجه. (۱۳٦۲). *سابقهٔ برنامه‌ریزی منطقه‌ای در ایران*. تهران: سازمان برنامه و بودجه.

۱۸. سازمان برنامه و بودجه. (۱۳۷۲الف). *صورت استانی کردن طرح‌های عمرانی ملی*. تهران: سازمان برنامه و بودجه، دبیرخانهٔ تلفیق برنامه‌های امور مناطق.

۱۹. سالارزهی، ح.، و ابراهیم‌پور، ح. (۱۳۹۱). بررسی سیر تحول پارادایم‌های مدیریت دولتی: از مدیریت سنتی تا حکمرانی خوب. *مدیریت دولتی، ٤*(۹)، ٤۳–٦۲.

۲۰. سرزعیم، ع. (۱۳۸٦، ٥ اردیبهشت). اقتصاد سیاسی بوروکراسی. *روزنامه دنیای اقتصاد*.

۲۱. سعیدنیا، ا. (۱۳۸۷). بررسی عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری طرح‌های توسعهٔ شهری. در *مجموعه مقالات توسعهٔ شهری. انتشارات جامعهٔ مهندسان مشاور ایران*، ص. ٤۳–٤۷.

۲۲. سلطانی، ن. (۱۳۹۲). ارزیابی موانع فراروی طرح‌های آمایش سرزمین در ایران با رویکرد تلفیقی. *برنامه‌ریزی و آمایش فضا*، *۱۷* (۳)، ۸۴–۶۳ .

۲۳. سیف‌الدینی، ف.، و پناهنده‌خواه، م. (۱۳۸۹). چالش‌ها و موانع برنامه‌ریزی توسعهٔ منطقه‌ای در ایران. *پژوهش‌های جغرافیای انسانی*،۲ ٤ (۷۳)، ۸۳–۹۸.

۲٤. شیخی، محمد (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی منطقه‌ای در ایران (۱۳٦۰–۱۳۸۰)؛ ضرورت‌ها، گرایش‌ها، چالش‌ها. *مدیریت شهری*، ٦، ٦–۱۷.

۲۵. صانعی، م. (۱۳۸۵). حکمرانی خوب، *مفهومی نو در مدیریت دولتی*. تدبیر، (۱۷۸)، ۲٦–۳۳.

۲٦. صرافی، م. (۱۳۷۷). *مبانی برنامه‌ریزی توسعهٔ منطقه‌ای*. تهران: سازمان برنامه و بودجه.

۲۷. عالمی، م.ع. (۱۳۸۰). مدیریت توسعهٔ منطقه‌ای در ایران؛ تجربهٔ طرح توسعه‌محور شرق. *مدیریت شهری*، (٦)، ٤٤–۵۳.

۲۸. عظیمی، ن. (۱۳۸۰). شهر و انباشت سرمایه از دیدگاه مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای. *مدیریت شهری*، ٦، ۲٦–۳۵.

۲۹. عظیمی‌بلوریان، ا. (۱۳۸۹). *مفهوم آمایش سرزمین در برنامه‌ریزی توسعه*. تهران: خدمات فرهنگی رسا.

۳۰. قاسمی‌شاد، ح. (۱۳۹۲). *الگو و پارادایم مدیریت دولتی نوین*. برگرفته از: http://persianholding.ir.

۳۱. کاظمیان، غ.، فرجی‌راد، خ. و رکن الدین افتخاری، ع.ر. (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی سیاست‌های توسعهٔ منطقه‌ای در ایران از دیدگاه رویکرد نهادی. *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۲٦ (۲) ۲۷–۵۸.

۳۲. کاظمیان، ع.ر.، و فرجی‌راد، خ. (۱۳۹۲). *توسعهٔ محلی و منطقه‌ای از منظر رویکرد نهادی*. تهران: جهاد دانشگاهی.

۳۳. کلانتری، خ. عبداله‌زاده، غ. (۱۳۸۷). *برنامه‌ریزی فضایی و آمایش سرزمین*. تهران: فرهنگ صبا.

۳٤. مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی شهرسازی و معماری. (۱۳۸۱). *گزارش هم‌اندیشی توسعه و تعادل منطقه‌ای*. تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت شهری.

۳۵. معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور. (۱۳۹۳). *برنامهٔ ششم توسعه و لزوم نگرشی نو به توسعهٔ منطقه‌ای و آمایش سرزمین*. برگرفته از: http://www.spac.ir

۳۶. معاونت شهرسازی و معماری وزارت راه و شهرسازی. (۱۳۹۳). *طرح‌های شهرسازی*. برگرفته از:
http://shahrsazi.mrud.ir/Portal/Home
۳۷. هال، پ.، و فایفر، ا. (۱۳۸۸). *آیندهٔ شهری قرن ۲۱*. برنامه جهانی برای شهرهای قرن بیست و یکم. ترجمه اسماعیل صادقی، ناهید صفایی. تهران: جامعهٔ مهندسان مشاور ایران.
۳۸. وزارت مسکن و شهرسازی. (۱۳۸۷). اصلاح نظام مدیریت توسعهٔ شهری در ایران بر اساس رویکرد راهبردی. تهران: وزارت راه و شهرسازی.

39. Agarwal, R. D. (1998). *Organization and management.* New York: Ltd. Tata McGraw-Hill Education.
40. Baran, P. (1994). *On distributed communications*. Retrieved from: http:// www. rand. org/ pubs/research_memoranda/RM3420.html.
41. Dabson, B. (2006). *Eight Principles for effective rural governance and how communities put them into practice*. Rrtrieved from www. Rupri. Org/ Forms/ Rgireport.Pdf.
42. Dias, L.C., Costa, J. P., & Clímaco, J. C. (1998). A parallel implementation of the PROMÉTHÉE method. *European Journal of Operational Research*, *104*, 521-531.
43. Hu, Y.C. (2010). A single-layer perceptron with PROMETHEE methods using novel preference indices, *Neurocomputing*, *73*, 2920-2927.
44. Jones, G. R., & George, J. M. (2013). *Contemporary management*. New York: McGraw-Hill Irwin Publication.
45. Saaty, T. L. (1990, *August*). The fundamentals of analytic network process. *Proceeding ISHP 1999, Kobe, Japan, Conference Articles book, 48-63.*
46. United Nations (2012). *Report of the United Nations conference on sustainable development.* Retrieved from http://www.uncsd2012.org/. Acceseed on 26.10.2014.
47. United Nations (2013). *Report of the world commission on environment and development: Our common future*. Retrieved from http:// www.un-documents .net / our – common -future.pdf.